

Qualidade de vida no trabalho:

Percepções sobre sua importância como
Política de Valorização no Serviço Público

Autores:

Carla Valéria Nogueira
- Mestre em
Planejamento em
Políticas Públicas.

**Francisco Horácio da
Silva Frota** – Doutor
em Sociologia –
Universidade de
Salamanca

Resumo

Os programas de qualidade de vida no trabalho surgem como uma tentativa de minimizar os efeitos negativos das novas formas de organização com uma proposta de valorização dos trabalhadores com uma proposta de valorização dos trabalhadores. Neste estudo de caso, procuramos conhecer, por meio de entrevistas e pesquisa documental, a percepção dos beneficiários de um programa que tem como objetivo melhorar a qualidade de vida no trabalho, procurando especificar seu nível de importância como política de valorização no serviço público. A pesquisa foi realizada com sete trabalhadores do órgão onde o programa é desenvolvido como projeto-piloto. Os resultados encontrados demonstram que o programa é considerado válido enquanto política de valorização por promover a integração entre os trabalhadores, diminuição do estresse ocupacional e aumentando sua autoestima. Porém, sua proposta não está atrelada a outras políticas de valorização consideradas fundamentais que estão relacionadas a mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho, fatores considerados cruciais para uma boa qualidade de vida no trabalho na instituição estudada.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Valorização no Serviço Público, Administração Gerencial

Abstract

The programs of quality of working life arise, as an attempt to minimize these new work organization's negative effects. They intend to value people who undertake efforts to achieve institutional goals. In this case study, data was collected from interviews and documentary research as we aimed to understand the beneficiaries' perception of a program. This program intends to improve quality of working life, due to its importance as a recovery policy in the public service. The research was conducted with seven workers of the organ, in which the program is developed as a pilot project to be expanded to all the state organs/entities. The results show that the program is considered to be valid as a policy of recovery, because it promotes integration of workers, decreases the occupational stress and increases their self-esteem. However, its proposal is not connected to other policies considered to be elementary, which compromises its relevance as a recovery policy. Policies of this sort are related to changes in work organization and in working conditions, elements considered to be crucial to a good quality of working life in the studied institution.

Key words: Quality of Working Life, Recovery in the Public Service, management administration.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca compreender qual a opinião de beneficiários de um programa desenvolvido na administração pública que tem como objetivo melhorar a qualidade de vida no trabalho, no tocante ao nível e dimensão de importância atribuídos às ações desse programa e aos reais benefícios decorrentes para a instituição e para os trabalhadores, enquanto política de valorização no serviço público. Diante dessa perspectiva, coloca-se a seguinte pergunta de partida para realização desse estudo:

“Quais as percepções dos trabalhadores de um órgão público sobre a relevância das propostas e ações inerentes ao Programa de Qualidade de Vida desenvolvido na instituição, enquanto política pública de valorização do servidor?”

Para responder a essa pergunta, é necessário aprofundar e interrelacionar vários aspectos do objeto delimitado que vão desde um resgate teórico sobre o significado do trabalho, passando por uma revisão do conceito de qualidade de vida no trabalho, até uma análise das práticas atuais desenvolvidas nas organizações direcionadas ao bem-estar e valorização de seus trabalhadores, na busca de torná-los mais saudáveis, satisfeitos e produtivos.

A complexidade e a relevância desta pesquisa surgem da pretensão de estudar um programa de qualidade de vida sob a ótica do trabalhador, conhecendo as motivações pessoais que levam os trabalhadores a aderirem às atividades, bem como as motivações contrárias à participação ou à permanência nas práticas oferecidas. Além disso, busca-se compreender igualmente o grau de significância que ações dessa natureza possuem frente ao sentimento de valorização por parte de seus beneficiários.

A organização do trabalho, presente nos dias atuais, obriga os trabalhadores a seguirem uma rotina que dificulta o respeito à fisiologia do corpo e da mente, repercutindo em sua satisfação e bem-estar no ambiente laboral.

Preocupadas com sua competitividade, as organizações, de um modo geral, têm absorvido a idéia de que funcionários saudáveis e de bem com a vida produzem mais e melhor. Para alcançar esse ideal procura-se investir na valorização dos seus funcionários por meio de programas que interferem no seu estilo de vida dentro e fora do trabalho, encorajando-os a melhorar seu padrão de saúde e a sentirem-se mais motivados.

No setor público essa visão não tem sido diferente. Apesar de não estar mergulhada na luta acirrada pelo lucro, a administração pública atual, que parte de um modelo de gestão preocupado com o alcance de metas e resultados, exige de seus órgãos e entidades avaliações de desempenho periódicas mais criteriosas e o compromisso de trabalhadores saudáveis e produtivos. O funcionalismo público, que traz resquícios dos moldes antigos, caracterizados pela burocracia excessiva e o estigma da ineficiência, também constitui um espaço de exigências que requer pessoas disponíveis a vivenciar a problemática de sua rotina, devendo estar atentas ao seu desempenho.

Num primeiro momento, percebe-se que tais programas são muito bem aceitos pelos beneficiários das instituições onde são desenvolvidos, pois surgem a partir da preocupação com a melhoria da qualidade de vida no trabalho, idéia que parece ser amplamente compartilhada por todos. Porém, nem sempre há uma adesão significativa dos trabalhadores às atividades do programa, colocando-se alguns questionamentos em relação ao alcance dos objetivos propostos na visão de seus beneficiários e ao seu grau de relevância como política de valorização no serviço público.

Considerando que uma das formas de avaliar programas dessa natureza é através da análise de sua repercussão e alcance entre os servidores, vislumbrando suas possibilidades e limitações, acredita-se que a realização da pesquisa, tendo em

vista o objeto delimitado, é de grande valia, pois complementa e enriquece as informações necessárias ao encaminhamento de novas propostas.

Qualidade de Vida no Trabalho: conceito e resgate histórico

Ao percorrer a história do trabalho, percebe-se que as referências quanto a sua forma de organização e às exigências sobre o trabalhador se modificam de acordo com a cultura, o local e o momento histórico.

É fato que durante muito tempo, o trabalho foi considerado algo inferior e associado a atividades braçais que envolviam necessariamente esforço físico. De acordo com De Masi (2003), os que exerciam a função de trabalhador eram escravos ou cidadãos de segunda classe. O sedentarismo e o lazer, ao contrário, eram privilégios daqueles que não precisavam trabalhar por pertencerem a classes superiores e se dedicavam a atividades ociosas que envolviam expressões mentais como a política, a poesia, a filosofia, dentre outras.

De acordo com Antunes (2005), apenas com São Tomás de Aquino, ao final da Idade Média, inicia-se uma denotação da palavra trabalho como atividade digna de honra e respeito. O sedentarismo possuía sentido pejorativo e o trabalho físico era enaltecido na função de cultivar o solo, plantar e colher.

Com a Revolução Industrial, a dinâmica do trabalho foi se adequando às novas descobertas científicas e ao avanço na indústria, contribuindo para o surgimento do emprego em formas similares a como se apresentou nos próximos séculos, até os dias atuais. De forma semelhante ao funcionamento das máquinas, o trabalho do homem se restringe a movimentos automáticos e repetitivos. A racionalização da produção, que consistia na especialização das etapas da produção, era vista como eficiente meio para a maior destreza do trabalhador e a minimização do tempo de produção.

Avançando em novos modelos, aos poucos essa nova forma de trabalhar

configurou-se como uma ameaça ao equilíbrio físico e mental dos trabalhadores, na medida em que alienava a pessoa na imagem da máquina, fazendo com que o homem passasse a agir e pensar como ela, deixando de lado sua capacidade pensante e de conclusão de uma atividade artesanal, criativa e autônoma do começo ao fim.

Ainda com fortes resquícios do modelo “taylorista”, mesmo que com nova roupagem nas organizações, atualmente vivemos a Era da Revolução Eletrônica, onde os computadores e robôs substituem muito do esforço físico humano, mas exigem do trabalhador novas habilidades que também dão origem a estresse e sofrimento psíquico.

No entanto, o que se verifica é que, de uma forma geral, os modos de organização do trabalho continuam ensejando significativas manifestações de insatisfação e sofrimento frente às necessidades individuais dos trabalhadores, não oferecendo oportunidades para os potenciais humanos criativos. A organização do trabalho, entendida como o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc (DEJOURS, 1992), permanece provocando um choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperança e de desejos, e as necessidades organizacionais que os ignora.

Outro aspecto importante levantado por Antunes (1998), em seu ensaio sobre as metamorfoses e centralidade no mundo do trabalho é a multiprocessualidade do trabalho no capitalismo contemporâneo, marcada por um processo de heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora. De acordo com o autor, a automação, que provocou uma redução do operariado industrial e fabril tradicional, contribuiu não apenas para um processo de intelectualização e qualificação de uma parcela da classe trabalhadora, mas também construiu os moldes para a desqualificação (trabalhadores multifuncionais, com redução de seu poder sobre a produção) e para o aumento do subproletariado,

do trabalho precário e o assalariamento no setor de serviços.

[..]efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços, verificou-se uma significativa heterogeneização do trabalho, expressa também através da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; vivencia-se também uma superproletarização intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, “terceirizado” [...] (ANTUNES, 1998, p. 41)

Paralelo a essas mudanças na dinâmica do trabalho, a preocupação com a saúde, que sempre foi uma meta natural do homem, passou a expandir-se, mais recentemente, para uma busca pela *qualidade de vida*, conceito que vem sendo integrado aos discursos acadêmicos, à literatura, à mídia em geral e, conseqüentemente, ao dia a dia das pessoas.

O termo qualidade de vida, num sentido amplo, passou a integrar o comportamento nas organizações, as políticas públicas, as conversas informais, e diz respeito atualmente à avaliação das condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer, segurança, bem como à saúde física, conforto, bens materiais (BOM SUCESSO, 2002). Múltiplos são os parâmetros definidos pelos especialistas sobre a definição do que é viver com qualidade e resultam também das características, expectativas e interesses individuais.

A expressão *Qualidade de Vida no Trabalho* surgiu pela primeira vez na literatura no início do século XX, na Inglaterra (RODRIGUES, 2002). Porém, os movimentos que difundiam a temática só vieram a ganhar impulso na década de 60, como consequência dos aspectos negativos da reação individual dos trabalhadores às experiências de trabalho, na mesma época em que começaram a se intensificar os estudos realizados nos Estados Unidos e na França com o objetivo inicial de tornar o trabalho mais agradável nas linhas de montagem. Nessa época, os estudos

se limitavam à abordagem de aspectos como segurança e saúde no trabalho, satisfação e recompensa, integração social e desenvolvimento de algumas capacidades humanas específicas.

Os movimentos reivindicatórios dos trabalhadores norte-americanos e a não-passividade dos estudantes franceses foram dois grandes marcos dessa fase. Essa postura teve reflexos imediatos no interior das organizações e a dicotomia clássico-moderno foi indutora de conflitos e crises nesse meio. Esse contexto tornou o indivíduo mais consciente e favoreceu o desenvolvimento de estudos iniciados na década anterior nos Estados Unidos e Inglaterra e denominado de Qualidade de Vida no Trabalho- QVT. (RODRIGUES, 2002, p. 20)

No início da década de 90, os movimentos assumem maior importância e visibilidade, assumindo visão global que definia Qualidade de Vida no Trabalho enquanto uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES, 1996).

França (1997) explica as diferentes dimensões que englobam o conceito:

A origem do conceito vem da medicina psicossomática, que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes. No contexto do trabalho, esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana, que busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal

até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (FRANÇA, 1997, p.80)

Na mesma época em que a Constituição de 1988 inova em seu capítulo sobre Seguridade Social, elegendo como competência do Sistema Único de Saúde a execução de ações de saúde do trabalhador e a colaboração na proteção do meio ambiente do trabalho (www.planalto.gov.br), proliferaram-se teorias sobre a participação como forma de aumentar o compromisso e a satisfação no trabalho, sugerindo substituir por “colaborador”, ou “parceiro” o termo “trabalhador” (BOM SUCESSO, 2002).

Tornou-se indispensável a adoção de novas políticas de recursos humanos que levassem em conta a gama de inovações organizacionais que exigiam cada vez mais dos trabalhadores e a alta incidência de doenças ocupacionais que andavam em paralelo e comprometiam a produtividade.

O perfil dos trabalhadores é alterado pelas demandas de novos conhecimentos teóricos e práticos, além de novas atitudes e habilidades, decorrentes da introdução de inovações tecnológicas e sócio-organizacionais.

Sennett (2006), ao aprofundar as questões relacionadas ao ambiente de trabalho contemporâneo, denuncia que o modismo das instituições orientadas para as necessidades dos clientes, que se dizem centradas na qualidade, exigindo profissionais cada vez mais flexíveis e adaptáveis em nada pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Para o autor, as qualidades da individualidade ideal disseminadas nos dias atuais e a tendência das organizações a descartar as realizações passadas ao olhar para o futuro, acabando com o valor da experiência acumulada e supervalorizando o tempo em detrimento da qualidade, são uma fonte de angústia e frustração para os sujeitos, fazendo com que se sintam extremamente incapazes. (SENNETT, 2006).

Verifica-se, então, que, embora se fale demasiadamente em humanização da gestão e responsabilidade social das empresas, percebe-se que os objetivos ainda estão muito direcionados à maximização dos lucros. O investimento na qualidade de vida no trabalho surge como a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade.

Outros autores destacam que as empresas podem até priorizar alguns benefícios importantes para a satisfação de seus funcionários através do desenvolvimento de programas que ofereçam atividades lúdicas e de promoção da saúde, mas acabam esquecendo dimensões importantes que deveriam ser trabalhadas a priori, ligadas à organização do trabalho.

Para Ribeiro (2010), o serviço público atualmente contempla dois modos de gestão: o modelo gerencial, compreendido pelas novas tendências do mercado; e os resquícios do modelo burocrático, caracterizado pela fragmentação das tarefas, da regulamentação escrita onipresente, dos controles técnicos sofisticados e da falta de autonomia.

A existência de mecanismos de controle, apesar de mais sutil, não parece menos danosa para a saúde dos trabalhadores no modelo gerencial. Sato (2002) complementa o pensamento compreendendo que o problema das regras não é a sua existência, visto que não é possível conceber processos organizacionais sem mecanismos de controle, mas a impossibilidade de negociá-las, modificá-las e reconstruí-las (SATO, 2002).

Segundo Carbone (2000), os trabalhadores das organizações públicas são exigidos a adquirirem habilidades diferenciadas para lidarem com algumas especificidades presentes no serviço público, como a administração incompetente dos gestores que demanda o desenvolvimento de relações diplomáticas e dos jogos de influência.

Um agravante apontado por Gaster (1999) como fator gerador de insatisfação e frustração é a baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido pelo serviço público, devido a sua baixa qualidade, condenando os trabalhadores a estigmas de desqualificação e ineficiência.

Em um estudo sobre a cultura das organizações públicas, Pires e Macedo (2006) observam que, além de manter características básicas das demais organizações, essas instituições apresentam algumas especificidades, dentre elas: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Nesse sentido, o setor público é percebido como um espaço onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que escapam às normas formais. O sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança (PIRES e MACEDO, 2006).

Como se percebe, na prática, os programas de qualidade de vida no trabalho, seja nas organizações públicas ou privadas, está voltado muito mais para uma preocupação das organizações em aumentar a produtividade de seus funcionários, a partir de ações que os tornem mais motivados para tal, visando resultados para a empresa e muito menos como produto de uma visão social e despreziosa. A grande contradição surgida como desafio para as empresas é a tentativa de tornar seus funcionários mais satisfeitos, a partir da observância das suas necessidades enquanto ser humano, como forma de obter mais de sua produtividade. Portanto, o desejo de humanização das empresas encontra-se comprometido por estar atrelado à busca de produtividade.

O modelo de administração gerencial e a política de valorização do servidor

Na segunda metade do século passado, em meio ao contexto de rápidas mudanças e à presença de um mercado globalizado, característicos de uma sociedade da informação, as principais economias capitalistas em todo o mundo iniciam um processo de reestruturação geral dos Estados, não só em relação ao seu papel na sociedade, mas também em relação à organização e formas de gestão.

No Brasil, muito se tem falado sobre a disseminação dos modelos administrativos que prometem às organizações competitividade, mudanças e inovações, fatores considerados importantes no enfrentamento de um ambiente competitivo e cheio de incertezas característicos de um mundo globalizado. Essa tendência de importação de modelos de gestão também está presente no âmbito da administração pública, onde, atualmente, percebe-se o crescimento da referência a vários modelos de gestão semelhantes ao que se apresenta no setor privado.

Após a longa fase autoritária caracterizada pela ditadura militar, a Nova Constituição, pautada no Estado Democrático de Direito, destinou um longo espaço para tratar da administração pública, marcada por vícios antigos e persistentes como a corrupção generalizada, a falta de transparência e ineficiência dos mecanismos de controle público, dentre outros. Para tanto, disciplinou vários aspectos, tanto do ponto de vista de sua organização e funcionamento, como da conduta de seus agentes, direcionando princípios da administração pública direta e indireta, disciplinando a investidura em cargos, empregos e funções públicas, inclusive os cargos em comissão, estabelecendo o regime jurídico dos servidores públicos, bem como as regras e procedimentos relativos a contratos e licitações.

Dentre as dimensões dessa reforma, destaca-se um modelo de gestão que defende a autonomia e responsabilização dos gestores compatível com foco nos resultados, no qual elementos da iniciativa privada como a competição favorecem a

busca pela excelência em substituição aos modelos rígidos de supervisão e auditoria da administração burocrática. Tornar o Estado mais eficiente e moderno, na visão de Pereira (2001), seria a principal estratégia de combate ao patrimonialismo e ao clientelismo originários da formação da sociedade brasileira e encontrados de maneira acentuada no funcionalismo público, problemas que já haviam sido postos em pauta desde a reforma burocrática iniciada nos anos de 1930.

Para que o Estado possa atingir seus novos objetivos, os idealizadores da referida política, desenvolvida para atender aos princípios da reforma, desenvolveram a criação de um núcleo estratégico capacitado para viabilizar a nova demanda de funções e estruturas, a partir do modelo de administração gerencial ,Coelho (2000) aponta alguns elementos essenciais do conceito de administração gerencial:

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos (COELHO, 2000, p.259).

Na opinião da autora, esse novo modelo se propõe, sem desprezar os princípios fundadores do estado de direito, a adequar as organizações públicas às suas contingências, focando suas atividades na busca por resultados voltados para o atendimento ao cidadão, como forma de recuperar a identificação destes últimos com o Estado. Para possibilitar um aprendizado social da cidadania, o Estado teria como primazia a melhoria na prestação do serviço público na perspectiva daquele que o utiliza.

A política de valorização do servidor é descrita no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado em novembro de 1995, atrelada à idéia de cidadania e tem como objetivos:

[...]criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente; (2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão; e (3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida. (BRASIL, 1995.)

O novo modelo passa a ideia de que estimulando a capacidade empreendedora do servidor público, o resgate de sua autoestima e o estabelecimento de relação profissional de trabalho, cria-se no serviço público uma cultura de compromisso com a missão pública e com o comportamento ético.

De uma forma geral, os críticos de Bresser não se mostram contra o aperfeiçoamento da administração pública, pois reconhecem que é através dele que o Estado conseguirá realizar seus fins imediatos e prestar serviços públicos à sociedade de forma eficiente. Porém, atentam para o fato de que não se pode atacar os males de uma lógica burocrática e ineficiente transpondo conceitos formulados na lógica do mercado, do lucro, dos resultados imediatos.

Nesse sentido, Pessoa (2000) compara a administração pública nos moldes gerenciais com uma grande empresa, uma grande companhia preocupada em atingir metas e resultados, através de meios como: adoção de programa de privatização em larga escala, terceirização de diversos serviços públicos importantes, adoção de valores voltados para o mercado e orientação para o “cliente”, separação entre pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional, aumento do regime celetista em detrimento do estatutário, com

possibilidade de dispensa nos moldes privados, fragilização da estabilidade dos servidores públicos, ênfase em resultados e menosprezo aos procedimentos.

Outro agravante apontado pela crítica é o perigo da utilização de modelos estrangeiros que foram desenvolvidos para outros países, outras culturas, sendo implementados no Brasil sem nenhuma apreciação mais aprofundada.

As críticas se direcionam ao fato de que não se leva em conta as exigências e características próprias do setor público, dos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, pois o modelo gerencial está preso a noções rudimentares de eficiência, economia, redução de custos e desempenho.

Muitas diferenças estruturais entre empresas privadas e o setor público tornam inviável que os modelos de administração daquelas sejam apropriados por esses últimos: receita de diferentes fontes, as formas de controle (no setor privado quem controla é o mercado e no setor público é a sociedade); e por último a finalidade (enquanto um se preocupa com o lucro, o outro tem que estar voltado para o interesse público).

O perfil de gestor ideal para as organizações públicas, segundo Junquillo (2002), passa a ser aquele que se direciona incessantemente na busca por resultados competitivos, de forma obsessiva. Para isso, o gestor deve abandonar o fantasma da representação burocrática e adquirir características de um administrador público empreendedor: ser dinâmico, saber motivar e conduzir seu pessoal para a auto-gestão. O problema surge, como mostra o autor, da tentativa de assumir o modelo de gestor gerencial como ideal e universal, que deve ser estimulado em qualquer organização pública do país, sem considerar as questões culturais sociais e econômicas presentes em cada organização do setor público. É o que muitas vezes se percebe nas organizações públicas: o desprezo pela experiência vivida e pelo conhecimento adquirido de servidores públicos equivocadamente considerados “burocráticos” e o perigo com que se colocam *a priori* propostas de novos perfis e

práticas deslocados do mundo real e subjetivo da instituição, prejudicando o repensar de novas práticas gerenciais.

3 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

3.1 Natureza da pesquisa

Considerando os objetivos da pesquisa, será utilizado como recorte para a realização deste estudo o Programa de Qualidade de Vida desenvolvido em um órgão público do Poder Executivo Estadual. A metodologia proposta é de caráter *exploratório* e *qualitativo*, pautada nos ensinamentos de Trivinõs (1987), tendo em vista a necessidade de compreensão de fenômenos amplos e complexos de natureza subjetiva.

A estratégia metodológica adotada configura-se como estudo de caso, escolhido de forma intencional, na Secretaria do Planejamento e Gestão, pelas seguintes razões:

- A instituição é órgão gestor de políticas, programas e projetos na área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas no Estado do Ceará, tendo sido escolhida para implantação do projeto-piloto do programa que será expandido para todos os órgãos/entidades da administração pública.
- A instituição desenvolve um Programa de Qualidade de Vida elaborado a partir da Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho acerca do grau de satisfação e clima organizacional e aspectos gerais ligados à saúde de seus beneficiários
- As ações atualmente em desenvolvimento pelo Programa de Qualidade de Vida obtiveram percentual elevado de solicitação pelos colaboradores da SEPLAG, tendo por base a pesquisa citada no item anterior.
- A existência de um detalhamento descritivo de todas as fases do programa (projeto básico, fase de sensibilização, relatório de pesquisa de clima, etc.), através de documentação ampla e organizada.

- A facilidade de acesso à documentação.
- A institucionalização do referido programa, inclusive com previsão orçamentária destinada à realização de suas ações.

3.2 Coleta de dados

No que tange, especificamente, à recolha de indicadores sobre o caso concreto, foi estabelecida a utilização de três formas de evidenciação para aferir a aplicabilidade dos princípios modernizadores pelo Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais: pesquisa documental em meios físico e virtual; aplicação de questionário virtual semi-estruturado e entrevistas com gestores das organizações sociais. A utilização dessas técnicas de pesquisa incidiu sobre as ações desenvolvidas pelos agentes dessa política de fomento – entes público e privado.

3.2.1 Pesquisa documental

Na presente pesquisa, serão utilizados os seguintes dados primários sobre o Programa Qualidade de Vida na SEPLAG, em execução na instituição:

- Relatório de apresentação dos resultados da pesquisa inicial feita pela SEPLAG junto aos seus colaboradores antes da implantação das ações do Programa de Qualidade de Vida, com o intuito de subsidiá-las
- Projeto básico do Programa Qualidade de Vida da SEPLAG contendo seus objetivos, princípios norteadores, meios de execução e resultados esperados
- Histórico de atividades do programa desde a etapa de sensibilização/implantação até os dias atuais (revistas, folders, divulgações de INTRANET, relatórios de gestão de programas)

A coleta de dados documentais foi efetuada na própria instituição, na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, antiga Coordenadoria de

Desenvolvimento de Pessoas, setor responsável pelo planejamento e execução do programa na SEPLAG e pelas informações presentes nos documentos acima.

3.2.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas na SEPLAG durante o horário de expediente normal, partindo de um roteiro semi-estruturado e de um grupo de sete pessoas selecionadas de acordo com a metodologia descrita.

Por meio da análise de conteúdo realizada sobre os dados levantados, elencamos categorias surgidas como fatores relevantes no entendimento da percepção dos funcionários sobre a importância do Programa Qualidade de Vida da sua instituição como política de valorização no serviço público. Dentre os trabalhadores entrevistados, encontramos servidores que ocupam e que não ocupam cargo de chefia, pertencentes ou não ao plano de cargos e carreiras da SEPLAG, funcionários terceirizados, pessoas com tempo de serviço variado, lotados nos diferentes prédios da SEPLAG, que exercem diferentes tipos de função, de ambos os sexos, com idades variadas, participantes ou não das atividades do Programa Qualidade de Vida.

Após a realização das sete entrevistas, consideraram-se suficientes os elementos obtidos para o atendimento do objetivo proposto, sendo finalizada a pesquisa de campo.

4. O PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA DA SEPLAG SOB A ÓTICA DOS TRABALHADORES

4.1 Valorização no serviço público

Buscando identificar que fatores estão associados ao sentimento de valorização no trabalho, verifica-se que todos os entrevistados apontam o reconhecimento pela competência e pelos esforços realizados. Tal reconhecimento

pode ser concretizado, segundo os entrevistados, de diferentes formas: por elogios de usuários ou instituições, por feedback da chefia, ou pela solicitação da opinião e da participação do funcionário em ações relevantes.

Outro fator que se apresenta nas entrevistas como um aspecto importante para o sentimento de valorização no trabalho é o respeito e consideração do trabalhador como ser humano complexo, com interesses e afinidades, de forma que seja bem aproveitado em sua função e não apenas como um recurso utilizado para alcance dos resultados organizacionais.

4.2 Sentimento de valorização no trabalho

De uma forma geral, foi verificado entre os entrevistados que aqueles que trabalham na sede da SEPLAG se sentem valorizados, enquanto todos os trabalhadores lotados nos outros prédios, dentro ou fora do Centro Administrativo, compartilham de um forte sentimento de desvalorização e ressentimento para com a instituição, sugerindo a existência de certo descaso com as condições de trabalho de quem não se encontra no mesmo ambiente da gestão superior.

Os que se sentem valorizados justificam essa afirmação com atributos de sua chefia imediata que são essenciais para que se sintam reconhecidos. São eles: criação de um clima favorável e tranquilo, sem causar medo e deixando os subordinados à vontade para exercerem sua função; reconhecimento do trabalho realizado; disponibilidade para aproveitamento de novos potenciais; incentivo à capacitação e à participação nas decisões.

Os entrevistados que dizem se sentir desvalorizados, focam em problemas relativos às condições físicas, de infra-estrutura básica e remuneração. Essa é uma tendência já indicada por Herzberg (1968) em suas pesquisas que deu origem a afirmação de que os fatores capazes de produzir insatisfação são aqueles condicionados às necessidades biológicas básicas.

Schall (1997) aponta que uma das principais características negativas das organizações públicas decorrentes da descontinuidade administrativa é a constituição de uma administração amadora feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário, predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

4.3 Políticas de valorização

As políticas que aparecem de forma mais significativa nos depoimentos são as que envolvem remuneração e premiação e são citadas tanto por pessoas que estão satisfeitas com relação a esse quesito como as que não estão. Tais políticas podem ser implantadas, de acordo com os entrevistados, através da integração dos servidores em planos de cargos e carreiras com critérios de ascensão funcional e salários atualizados e compatíveis com o merecimento; como também pelo oferecimento de gratificação vinculada ao desempenho, bem como pela premiação pecuniária das boas práticas.

A criação de um espaço, ou sistema de reuniões permanentes, onde os profissionais, nos vários níveis, sejam convidados a participar, sendo ouvidos e colaborando nas decisões também é mostrada pelos entrevistados como uma forma eficaz de tornar o trabalhador valorizado. Sabe-se que uma organização do trabalho deve estar aberta a ouvir seus funcionários se quiser dispor de pessoas saudáveis, que se sintam bem, como defende Dejourns (2004). Porém, na prática, esse espaço de escuta é pouco ou nada utilizado pela gestão das organizações.

4.4 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Ao falar o que lhe vem à cabeça sobre a expressão qualidade de vida no trabalho, todos os entrevistados associam o termo com um sentimento de satisfação, de bem-estar no trabalho, tanto em relação aos aspectos físicos ligados

ao ambiente, como também com a capacidade de estar bem consigo mesmo e com os outros, como dois fatores igualmente importantes e necessários.

Ao avaliar sua qualidade de vida no trabalho, todos os respondentes levantam problemáticas que se apresentam como fatores estressantes vivenciados no dia a dia da SEPLAG, em especial aqueles que partem de uma avaliação negativa. Chama atenção a forma como os modos de gestão trazem consequências negativas para o bem-estar do trabalhador. As queixas se relacionam principalmente com a pressão e cobrança dos gestores por resultados que estão fora do alcance dos funcionários.

4.5 Programa Qualidade de Vida da SEPLAG

Quando indagados sobre as motivações que levaram ao interesse em participar de alguma atividade do programa, os entrevistados apontam justificativas variadas que vão desde a necessidade de controlar o estresse, relaxar, buscados comumente em atividades como dança e yoga; passando pela simples vontade de realizar algo que gosta ou desafiador, como no coral; até a busca pela melhoria da saúde, principalmente através de informações para prevenção de doenças, adquiridas nas palestras.

Há também aqueles que consideram que a participação de alguns trabalhadores em nada tem a ver com a vontade de aproveitar os benefícios das atividades, mas apenas como possibilidade de “fuga” do trabalho, visto que o funcionário é dispensado das obrigações laborais por um dado momento. Na opinião dos entrevistados, o programa possibilita também uma forma de obter ganhos secundários que se configuram como vantagem competitiva (aquisição de certificados nas palestras que contam pontos para a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, para ascensão funcional).

Em relação às pessoas que nunca participaram do programa, observamos que existem dois tipos: aqueles que trabalham em outros prédios fora do Centro

Administrativo que, em sua maioria, não têm conhecimento sobre o programa; aqueles que mesmo trabalhando próximo aos locais das atividades são impossibilitados de realizá-las por algum motivo; e aqueles que nunca tiveram interesse em participar pela natureza das atividades ou por não sentirem-se no direito de se ausentarem do trabalho.

As dificuldades de realização de atividades no horário de trabalho são as justificativas mais levantadas como possíveis causas da pouca adesão dos funcionários ao programa. Como já explanado acima, muitas pessoas não vêm de maneira positiva a saída da rotina de trabalho para realização de uma atividade “extra”.

A falta de interesse pelas atividades oferecidas também é apontado nas entrevistas como um importante fator que dificulta a participação. Porém, a partir do depoimento de um servidor que nunca participou do programa, sugere-se que esse desinteresse algumas vezes pode estar mais relacionado com a negação de utilizar o tempo de trabalho do que com a natureza das atividades.

Observa-se também que o fato de alguns servidores se sentirem desprezados e abandonados em suas condições básicas de trabalho, sem receber a devida atenção da gestão superior, os tornam desacreditados e desinteressados em relação às ações da secretaria.

Os motivos de desistência mais frequentemente apontados pelos entrevistados também são a falta de tempo, devido à sobrecarga de trabalho, a priorização das atividades rotineiras de trabalho, consideradas mais importantes e o constrangimento por estar fazendo outra atividade no horário do trabalho.

A inconveniência de horário e local de realização das atividades também é mencionada como empecilho à participação, dada a incompatibilidade da natureza das atividades com o espaço de trabalho, gerando um desgaste físico e psicológico.

De um modo geral, as pessoas dividem opiniões tanto em relação à interferência do programa no sentimento de valorização dos trabalhadores, como na pertinência de sua constituição enquanto política pública voltada para a valorização no serviço público.

Alguns entrevistados, dentre eles pessoas que participam ou que abandonaram as atividades do programa, defendem veemente que sua existência, nos moldes em que se apresenta atualmente, por si só é algo que contribui para que os trabalhadores se sintam mais valorizados. O sentimento de valorização decorre da percepção de que a gestão demonstra se preocupar com o trabalhador, sem distinção de categorias, por meio de ações que minimizam seu estresse e elevam sua auto-estima, desenvolvendo os funcionários em muitos de seus potenciais.

Em contrapartida, também se verifica entre os entrevistados a ideia de que o programa deixa a desejar em alguns fatores, não conseguindo fazer com que os trabalhadores se sintam mais valorizados na instituição.

Dentre esses fatores, encontram-se a falta de renovação do programa por meio de uma pesquisa avaliativa que verifique suas falhas; e a sua baixa abrangência, pois na prática não atende inteiramente a todos os funcionários da secretaria.

A importância do programa como política de valorização no serviço público também se vê comprometida, na opinião de alguns entrevistados, devido à falta de investimento em outras áreas consideradas mais importantes para o trabalhador, como boas condições de trabalho e remuneração adequada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Qualidade de Vida na SEPLAG foi pensado como estratégia de alinhamento da gestão de pessoas com as novas diretrizes e ações do governo que atendem ao paradigma administrativo vinculado ao modelo gerencial com foco no cidadão.

Para tanto, o programa foi criado com o desafio de estimular e facilitar o processo de mudanças no estilo de vida e no ambiente de trabalho em direção à saúde integrada, o que pressupõe, a partir da fundamentação teórica utilizada na pesquisa, uma preocupação com as condições de trabalho e a criação de um espaço organizacional que valorize a subjetividade, considerando os profissionais como sujeitos de seu trabalho e não como objetos de produção.

A organização do trabalho na SEPLAG, voltada para a excelência, assume algumas tentativas de melhorias processuais na tentativa de acabar com a burocratização e a fragmentação, mas acaba por conduzir a métodos organizativos baseados no controle, na falta de identificação dos funcionários com o trabalho, na cobrança por resultados quantitativos que estão para além do alcance dos profissionais, o que contribui para o desenvolvimento de um sentimento de impotência geradora de estresse, em decorrência das exigências de dedicação e da falta de possibilidade de tornar a rotina de trabalho mais conforme às suas necessidades pessoais.

A realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de vida no Trabalho antes da implantação do programa ofereceu uma série de indicativos sobre a insatisfação dos trabalhadores em relação à organização do trabalho, às falhas de comunicação, a centralização do poder, a falta de participação nas decisões.

O que se verifica, no entanto, é que, apesar de a secretaria demonstrar interesse em conhecer os fatores organizacionais implicados na satisfação dos seus trabalhadores, tais levantamentos não pareceram minimamente contemplados nas propostas das ações do programa.

A análise dos depoimentos mostra que o programa atua como uma oportunidade isolada do ambiente de trabalho, onde o trabalhador poderá ter acesso a momentos de prazer e relaxamento em compensação a uma rotina alienada, estressante, indesejada e carregada de uma conotação de sofrimento. Outra

problemática apresentada é a tentativa de desvendar o potencial criativo de seus empregados uma oportunidade restrita às atividades do programa, não permitindo que esses potenciais sejam considerados por meio da participação nas decisões que afetam diretamente suas vidas no ambiente corporativo. Tais fatores evidenciam o lugar conflituoso assumido pelo programa, na medida em que serve às demandas de excelência e competitividade da alta administração, ao mesmo tempo em que se propõe em atender às necessidades dos trabalhadores.

Conhecendo a opinião dos trabalhadores sobre os impactos das atividades propostas para o sentimento de valorização no trabalho e a pertinência do programa enquanto política de valorização no serviço público, as entrevistas realizadas apontam que, apesar de o programa ter uma boa aceitação entre os seus beneficiários, os quais o consideram como ação válida por se preocupar com o bem-estar daqueles que trabalham no serviço público, seu alcance e nível de importância enquanto política de valorização são limitados.

Fica evidente entre os profissionais que se sentem desvalorizados na instituição, a visão de que o programa não consegue melhorar o sentimento de satisfação no trabalho por não estar articulado com outras políticas de valorização consideradas fundamentais, que atuem sobre as condições a organização do trabalho, continuando por ignorar as necessidades individuais.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho – 5ª Ed. São paulo: Cortez. Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de campinas, 1998.

_____. **O Caracol e sua Concha:** Ensaio sobre a Nova Morfologia do Trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro:** desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p.133-144, mar./abr. 2000.

COELHO, Daniela M. **Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial.** Brasília a. 37n. 147 jul/set. 2000.

DEJOURS. C. **A loucura no trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. Ampliada, São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DE MASI, D. **O Futuro do Trabalho:** Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2003.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Como Medir para Melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. In: **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol.1, nº 2**, p. 79-83, 1997.

GASTER, L. **Quality in public services: managers choices**. Buckingham: Open University Press, 1999.

JUNQUILHO, G.S. **Nem “burocrata” nem “orgânico”**: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. In: Anais, Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife, ANPAD, CD.

MACEDO, K. B. ; PIRES, J. C. S. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública. V. 40, nº 1. Rio de Janeiro. Jan/Fev. 2006. PEREIRA, L.C.B., Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, L. C. B., e SPINK, P. K. (prgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 21-39, 2001.

PESSOA, R.S.. **A "nova Administração Pública"**. Jus Navigandi, Teresina, ano 4, n. 43, jul. 2000. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=318>. Acesso em: 06 maio 2010.

RIBEIRO, C.V.S. **A saúde do servidor público em tempos de gerencialismo**. Disponível em www.abrapso.org.br. Acesso em janeiro de 2010.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SATO, L. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (Orgs.) **Saúde mental e trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002, p.31-49.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de janeiro: Record, 2006.